



TITLE:

# 1980年代のアメリカ国際航空輸送 政策とメジャーの台頭

AUTHOR(S):

松本, 俊哉

---

CITATION:

松本, 俊哉. 1980年代のアメリカ国際航空輸送政策とメジャーの台頭.  
経済論叢 2000, 165(4): 68-84

ISSUE DATE:

2000-04

URL:

<https://doi.org/10.14989/45346>

RIGHT:

# 經濟論叢

第165卷 第4号

- 
- 香港国際金融センターの虚実……………佐藤進 1
- トヨタの新車販売における物流システム……………杉田宗聰 27
- イギリス公務部門の人事管理変化と  
ホワイトカラー組合の機能（2）……………松尾孝一 48
- 1980年代のアメリカ国際航空輸送政策と  
メジャーの台頭……………松本俊哉 68
- “排除可能な公共財”経済における  
戦略的操作不能メカニズム……………国本隆 85

学会記事

---

平成12年4月

京都大學經濟學會

## 1980年代のアメリカ国際航空輸送政策と メジャーの台頭

松 本 俊 哉

### はじめに

戦後の国際航空秩序を形成したシカゴ体制<sup>1)</sup>の下，30余年にわたって，アメリカの国際航空輸送政策は過当競争の排除を目的とする「規制された競争」を支持してきた。ところが，1970年代後半，アメリカ政府は従来の政策を「自由な競争環境の構築」を目指す自由化政策へ転換し，IATA 運賃決定機構の掘崩しや二国間協定の白山化を通じて国際線市場における競争を促進してきた。現在，アメリカ政府はオープンスカイ政策によってこの自由化政策をさらに進め，シカゴ体制に代わる新たな国際航空秩序を再編しようとしている。したがって，現在の国際航空秩序の構造とその将来を展望するにあたっては，国際航空秩序の転換と再編を主導してきたアメリカの自由化政策の分析が不可欠の課題である。

また，こうしたアメリカの国際航空輸送における自由化政策は，第一に，1970年代末以降の各産業分野における規制緩和政策の典型として，第二に，1980年代以降とみに強まりを見せてきた国際競争力強化政策の典型として位置付けられる。そのため，アメリカの国際航空自由化政策の分析は，とりわけアメリカ企業が圧倒的な国際競争力を保持する分野における国際競争力強化政策

1) 戦後の国際航空輸送における制度的枠組みは，1944年シカゴ条約，1945年国際航空運送協会（International Air Transportation Association: IATA）設立，1946年バミューダ協定によって確立した。シカゴ体制の形成と変遷については，坂本昭雄『現代空輸論』成山堂書店，1988年，66-78ページ等を参照。

の形成・展開過程を解明する一助となると考える。

以上の問題意識に基づいて、本稿では、1980年代の国際航空輸送政策について、主としてアメリカ大手航空輸送企業＝メジャー（「メジャー」の用法は後述）の国際線市場への進出との関わりにおいて考察を行う。というのも、80年代、国際線市場へ急速な進出を遂げ新たな競争主体として台頭することになったメジャーの存在が、今日に至るアメリカの国際航空輸送政策を規定してきたと考えられるからである。

## I 国際線市場における運航企業の交代

シカゴ体制下、国際運航に従事するアメリカ航空輸送企業は市場をすみわけながら独占的な地位を享受してきた。それは、パンナムが国際運航の専門企業として全市場に展開し、そのパンナムを補足するかたちで TWA、ノースウエスト、イースタンなどの各社が大西洋、太平洋、ラテンアメリカの各市場へ分けて参入するというものであった。

しかし、70年代後半のアメリカ政府の自由化政策への転換を機に、アメリカ航空輸送企業の国際線市場における競争構造は変化していった。

第1表は、1978年から88年までの各地域市場におけるアメリカ大手各社の輸送シェアの推移を示している。大西洋市場における1977年時点の運航企業は、パンナム、TWA、ナショナルの3社だけであったが、その後1978年にブラニフとデルタ、79年にノースウエスト、82年にアメリカン、85年にコンチネンタルの各社が参入した。新規参入を果たしたデルタ、ノースウエスト、アメリカンは先発企業であるパンナム、TWA のシェアを侵食し、10年間で市場シェアの約25%を奪取した。太平洋市場に目を転じると、1977年の運航企業は、パンナム、ノースウエスト、コンチネンタルの3社だけであったが、その後1983年にユナイテッド、87年にデルタとアメリカンの各社が参入した。太平洋市場は80年代を通じて最も急速に拡大したが、パンナムはシェア低下に続き、86年には同市場からの退出に至った。その後、ノースウエストとユナイテッドがシェ

第1表 アメリカ大手航空輸送企業の地域別有償旅客マイルシェア (1978-88年) (%)

	航空輸送企業	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988
大 西 洋 市 場	パ ン ナ ム	47.2	42.7	44.7	45.0	46.1	44.5	41.7	36.9	42.0	40.1	37.8
	T W A	44.0	41.1	39.5	41.2	41.0	42.2	45.2	45.0	32.8	29.9	28.9
	ナ シ ョ ナ ル	4.8	5.5	—	—	—	—	—	—	—	—	—
	ブ ラ ニ フ	2.5	5.7	7.0	1.9	0.7	—	—	—	—	—	—
	デ ル タ	1.5	3.1	4.5	4.4	4.7	4.1	4.3	4.9	6.1	7.1	7.6
	ノースウエスト	—	1.9	4.4	6.0	6.1	6.6	6.2	6.7	8.2	6.4	6.6
	ウェスタン	—	—	—	1.4	—	—	—	—	—	—	—
	アメリカン	—	—	—	—	1.4	2.4	2.6	5.4	7.7	10.0	10.8
	コンチネンタル	—	—	—	—	—	—	—	1.1	2.1	5.9	7.6
イースタン	—	—	—	—	—	—	—	0.3	1.1	—	—	
太 平 洋 市 場	パ ン ナ ム	74.8	61.2	56.8	57.2	50.0	48.0	40.4	33.9	3.4	—	—
	ノースウエスト	22.9	32.0	33.3	36.4	43.3	44.6	50.2	49.6	48.7	45.2	42.9
	コンチネンタル	2.3	5.0	5.9	6.4	6.6	6.8	8.3	9.9	11.2	12.6	12.9
	ブ ラ ニ フ	—	1.8	4.0	—	—	—	—	—	—	—	—
	ユナイテッド	—	—	—	—	—	0.6	1.1	6.7	36.8	40.3	40.1
	デ ル タ	—	—	—	—	—	—	—	—	—	0.9	2.3
	アメリカン	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1.1	1.8
ラ テ ン ア メ リ カ 市 場	パ ン ナ ム	21.8	21.9	23.0	35.8	34.5	34.8	32.3	30.9	39.1	36.8	35.1
	イースタン	29.3	28.1	28.3	2.2	24.3	30.0	28.9	28.2	23.6	25.1	23.2
	アメリカン	25.7	25.5	24.2	23.4	22.6	21.4	23.1	24.6	22.7	22.3	21.5
	ブ ラ ニ フ	14.0	14.0	14.4	22.8	6.9	—	—	—	—	—	—
	ウェスタン	5.0	5.5	5.7	10.3	6.0	6.4	6.7	6.4	5.1	1.4	—
	デ ル タ	4.3	4.4	4.2	3.8	4.2	4.1	5.0	5.3	4.9	8.0	6.7
	コンチネンタル	—	0.1	0.2	1.6	1.5	3.3	4.0	4.6	4.6	6.5	9.9
	ナ シ ョ ナ ル	—	0.4	—	—	—	—	—	—	—	—	—
	ビー・ドモント	—	—	—	—	—	—	—	—	—	0.1	0.6

原出所: U. S. DOT, *Air Carrier Traffic Statistics Monthly*.出所: U. S. DOT, *Secretary's Task Force on Competition in the U. S. Domestic Airline Industry, International Air Services*, 1990, pp. 67-69, Table III-27, 28, 29 より作成。

アを拡大させ同市場を分割することとなった。ラテンアメリカ市場は、他の市場と比較して大きな変化はなかったが、ブラニフの退出とコンチネンタルの参入があった。

第2表は、アメリカ大手各社の総運航収入に占める国際運航収入の割合の推

第2表 アメリカ大手航空輸送企業の総運航収入に占める国際運航収入の割合 (%)

航空輸送企業	1978	1980	1982	1984	1986	1988	1990	1992	1994
パ ン ナ ム	92.5	73.9	77.0	79.5	49.8	77.6	n. a.	—	—
T W A	34.2	32.3	36.7	43.9	35.1	36.4	n. a.	n. a.	n. a.
ノースウエスト	29.1	33.4	41.2	45.4	44.6	39.3	40.8	42.3	39.1
ブ ラ ニ フ	25.4	30.8	29.3	—	—	—	—	—	—
イースタン	14.9	13.6	8.6	9.0	9.5	12.0	n. a.	—	—
ナショナル	12.1	—	—	—	—	—	—	—	—
アメリカン	11.7	12.3	7.0	6.9	9.1	11.6	16.4	26.9	28.3
ウェスタン	6.0	8.5	6.7	5.5	4.7	—	—	—	—
コンチネンタル	3.3	8.7	11.9	20.7	18.3	19.1	22.4	26.3	25.1
デルタ	3.1	4.4	4.1	4.3	5.6	9.6	12.0	20.1	21.2
ユナイテッド	—	—	—	2.5	14.4	20.4	n. a.	37.2	34.8

原出所：U. S. DOT, *Air Carrier Financial Statistics*, ICAO, *Digest of Statistics, Financial Data*.

出所：1978-88年の数値は、U. S. DOT, *ibid.*, p. 55, Table III-23 より作成。1990年以降の数値は、ICAO, *ibid.*, 1990, 1992, 1994, 各号より抜粋した。

移を示している。パンナム、イースタンなどの先発企業が90年代に入り国際運航を停止した一方、80年代後半以降、従来専ら国内運航に従事してきた各社が国際運航収入の割合を増大させてきたこと、すなわちその蓄積基盤を国内線市場から国際線市場へ拡大してきたことがわかる。

80年代を通して、従来専ら国内運航に従事してきた航空輸送企業が相次いで国際線市場へ新規参入を果たすとともに先発企業から市場シェアを奪取した。その結果、先発企業はシェアの低下に続いてその多くが市場から退出してゆくことになった。このように、80年代のアメリカ国際線市場における競争構造の変化の特徴は、従来アメリカを代表し独占的地位を享受してきた国際運航企業から専ら国内線市場を蓄積基盤としてきた国内運航企業への運航企業の交代にあった。

なお、ここでアメリカ航空輸送企業を以下のように分類することを断わっておきたい<sup>2)</sup>。かつて国際路線において独占的な地位を享受してきたが80年代を

2) アメリカ政府は、航空輸送企業の分類を営業収入を基準として行い、年間収入が10億ドル以上の航空輸送企業をメジャー (Major) と呼称する。この基準に従えば、パンナム、TWA、イースタン各社はメジャーであるが、本稿では異なった定義を用いている。

通じて市場から後退していった企業群をフラッグキャリア（パンナム、TWA、イースタン）とし、従来国内路線を主たる蓄積基盤としながらも80年代に急速に国際線市場への進出を遂げた企業群をメジャー（ユナイテッド、アメリカン、デルタ、ノースウエスト、コンチネンタル）として両者を区別したい。

## II メジャーの国際線市場進出をめぐる政策

### 1 自由化政策への転換<sup>3)</sup>

前節でみた国際線市場におけるフラッグキャリアからメジャーへの交代は、アメリカ政府の国際航空輸送政策の転換、すなわちフラッグキャリアが排他的に運航してきた国際線市場へメジャーを追加的に参入せしめ競争促進を図る政策への転換が契機となった。

戦後、アメリカの歴代政権は、ニクソン政権（1970年5月、国際航空輸送政策声明）に至るまで、IATAによる国際運賃設定を承認し、二国間協定に基づく路線・輸送力・運賃等の規制を支持する国際航空輸送政策を採用してきた。つまり、アメリカ政府はシカゴ体制下で「規制された競争」を受容し、フラッグキャリアの独占的地位を保証してきたのであった。

しかしその後、当時国内で着手されつつあった規制改革（Regulation Reform）を国際分野にまで拡大することを要請したフォード政権の国際航空輸送政策（1976年9月発表）を機に、アメリカの国際航空輸送政策は「規制された競争」から低運賃およびサービス改善につながる競争環境の整備を国際線市場においても推進する「競争的市場諸力への信頼」に基づく競争促進的な政策へと転換し始めた。

こうしたなかで行われた米英パミュダ協定改訂（1977年7月調印）は、事前審査による輸送力管理や原則一路線一社制を規定したため、議会、航空輸送

3) 政策転換の背景および経緯については、Taneja, N. K., *U. S. International Aviation Policy*, Lexington, Lexington Books, 1980, pp. 16-88, Dobson, A. P., *Flying in the Force of Competition*, London, Avebury Aviation, 1995, pp. 147-178, を参照した。

業界、学界、消費者団体からの反競争的であるとの批判に晒され、競争促進的な政策の推進に拍車をかける要因となった。

これに呼応して、1978年8月21日、カーター政権は「国際航空輸送交渉に関するアメリカの政策」(カーター声明)を発表し、アメリカ政府が航空交渉において採るべきスタンスを明らかにした。カーター政権の立場と政策目的は、市場効率主義とそれを論拠とした消費者利益にあり、ここに「規制された競争」との訣別が明らかとなった。カーター声明は、航空交渉を通じて達成すべき目標として、競争的な運賃設定、チャーター便規制の自由化、定期便の輸送力・便数・路線の制限撤廃、アメリカ航空輸送企業への外国政府の差別的・不公正競争行為の排除、国際線―路線への複数アメリカ航空輸送企業の参入、アメリカ国内ゲートウェイの増加による国際ノンストップ便の拡大および国内線サービスとの統合、航空貨物輸送の増強の7項目を挙げた。

これらの項目のうち、一路線への複数社参入の促進とは、フラッグキャリアが独占的に運航する路線へのメジャーの追加的な参入の促進を意味した。政府と民間航空委員会(Civil Aeronautics Board: CAB)は、カーター声明に基づいて諸外国との航空交渉に着手するとともに、新規参入に必要な国際路線免許付与の条件を緩和することによって、複数社参入が合意された路線へのメジャーの参入を促進した。

メジャーの国際線市場への進出にあたってもう一つ注目すべきは、ゲートウェイの増加による国際線と国内線とのサービスの統合の促進である。ゲートウェイの増加は、当初からメジャーの国際線市場進出を意図して行なわれたものではなく、むしろ国際路線へアクセス可能な空港を要求する地元の政治的圧力によるものであったり、航空交渉において相手国から運賃と輸送力の制限削除と引き換えにアメリカ市場へのアクセスを提供する交渉戦略として採られた措置であった<sup>4)</sup>。しかし、後にみるように、ゲートウェイ増加による国際・国内サービスの統合促進はメジャーが国際線市場において台頭する決定的な条件

4) Dobson, *ibid.*, p. 202.



となったのである。

## 2 メジャーの参入に対する制約

カーター声明を受けて、1979年8月、国際航空輸送競争法 (International Air Transportation Competition Act of 1979: IATCA) が上程され、翌年2月に成立した。IATCAによって連邦航空法 (Federal Aviation Act: FAA) に加えられた新たな条項は、国際路線免許の緩和、運賃認可における標準国際運賃レベルの設定、運賃設定における二重不承認主義の導入促進、外国政府・航空輸送企業のアメリカ航空輸送企業に対する反競争的行為に対する報復措置発動手続きの強化などであり、カーター声明をほぼ踏襲するものであった。さらに同法は、カーター声明同様の競争的市場への信頼に加えて、市場シェアの維持と増大の機会達成を含むアメリカ航空輸送企業の競争ポジションの強化を政策目的として明記した<sup>5)</sup>。要は、二国間協定の自由化を通じて当該路線へ競争を導入し、そうしてアメリカ航空輸送企業が相手国企業からシェアを奪取しうる環境を整備することが同法の目的であった。

しかし、そのような二国間協定の自由化は航空交渉において制約を受けることとなる。メジャーの国際線市場への進出にとって最大の桎梏は、国際路線の運航企業数制限＝路線参入制限であった。たいていの外国政府は1社しか航空輸送企業をもたないか、国際路線での運航を1社の大手企業に限る場合が多かった。そのためアメリカ政府との航空交渉に臨む外国政府は、自国の航空輸送企業がアメリカの複数社と競合することを回避するために、企業数制限を削除する二国間協定の自由化には抵抗した。

確かにアメリカ政府はオランダ、ベルギー、西ドイツなどの諸国との間で自由化交渉を進展させ、運航企業数および輸送力を増加させた。しかし、イギリス、フランス、日本といった大規模市場を有する主要相手国との間では容易に

5) Havel, B. F., *In Search Open Skies: Law and Policy for a New Era in International Aviation*, Hague, Kluwer Law International, 1997, pp. 160-161.

自由化を受け入れさせることが出来なかったのである。そもそも二国間協定には二国間市場の輸送シェアを双方の企業によって配分しようとする意図が含まれている。そこへアメリカが一方的に競争を持ちこみシェアを奪取しようとするのであるから、たとえ IATCA という法的な後ろ盾をもってしても、それが国内法である限り、アメリカ政府の自由化政策は相手国の抵抗を招くこととなる。ここにアメリカ国際航空自由化政策の限界があった<sup>6)</sup>。

### 3 国際路線における「置き換え」提案

以上に見たような国際路線の参入制限は IATCA 上程時点で想定されていたことであり、法案は競争促進の立場から参入制限のある国際路線における運航企業の「置き換え (substitution)」を提案した。

法案は、国際線市場への競争導入を意図して、路線参入について規定する FAA 第401条(g)項の修正を求めた。それは、当該路線において運航が認められるアメリカ航空輸送企業の数が二国間協定あるいは諸外国政府が課すその他の諸制限によって制限されている場合、先発企業よりも低運賃の導入、高水準のサービスの提供を申請した他のアメリカ航空輸送企業に当該路線での運航を置き換えるというものであり、CAB に対して公聴会の開催を条件とせずにその権限の行使を認めるというものであった。

CAB および運輸省、国務省は次のような論拠によって「置き換え」提案を支持した。

「1社のみがサービスを提供している市場でさえ、新規参入に制限がなければ、参入の脅威は(先発企業にとって)公衆の要求に応える運賃とサービスを維持するためのインセンティブとして働き得る。……(「置き換え」)提案は、参入の脅威に似たインセンティブを提供するであろう」<sup>7)</sup>。

6) Naveau, J., *International Air Transport in A Changing World*, Burussels, Martinus Nijhoff Publishers, 1989, pp. 46-47, Havel, *op. cit.*, pp. 159-160.

7) U. S. Congress, Senate, Subcommittee on Aviation, Hearing, *International Air Transportation Competition Act of 1979*, 96<sup>th</sup> Congress 1<sup>st</sup> Session, August 21 and 22, 1979, Washington, /

このように政策当局が支持した「置き換え」とは、国際路線における競争インセンティブの形成を意図したものであり、低運賃・サービス改善に眼目が置かれたものであって、一路線へ複数企業の参入を実現するための手段ではなかった。しかし、この「置き換え」は、メジャーに国際線市場進出のための可能性を提供するものであった。この提案を支持し参入制限のある路線における運航をフラッグキャリアに取って代わることがメジャーにとって国際線市場へ進出する上での妥当な選択のようであったが、事態は異なった。

メジャーを含む航空輸送業界は、競争促進という同法案全般の目的を支持したが、その目的はあくまでも二国間協定の自由化を通じて実現されるものであって、それを「置き換え」によって行うことには反対であるとの論陣を張った。証言に立った W. H. Waltrip (アメリカン副社長), M. J. Lapensky (ノースウエスト社長兼 CEO) らは「置き換え」に反対する理由として概ね次のような内容を述べた<sup>8)</sup>。第一に、「置き換え」提案は、航空経済学 (Airline Economics) についての理解がない。航空経済学においては、① 企業は航空機の購入だけでも数ヶ月から数年に及ぶ期間を必要とする、② チケットオフィス等の長期賃貸契約の中止や雇用契約の終了あるいは海外での新規雇用にもなう追加的訓練は多額の支出を必要とする、③ 新規参入した企業の宣伝・マーケティングの初期投資は、通常の運航時と比較して大規模なものとなる。したがって、CAB の独断に基づく運航企業の「置き換え」は、こうした航空経済学の観点から見て先発・後発双方の企業に多くの弊害をもたらしかねない。第二に、先発企業の国際路線網の1区間が「置き換え」によってその企業の運航路線から削除された場合、直接の「置き換え」対象ではない路線の輸送量の減少をもたらすことになりかねない。第三に、「置き換え」提案は外国政府の態度について考慮していない。先発企業は二国間協定の運賃設定と輸送力等に関する制限の下で運航しているのであって、仮に他の航空輸送企業に置

<sup>8)</sup> U. S. G. P. O., 1979, pp. 56-58.

8) *Ibid.*, pp. 134-136, 155-157.

き換わったところで、同じ制限が課される限り、低運賃やサービス改善が実現するとは限らない。

さらに、アメリカの定期航空輸送企業が加盟するアメリカ航空運輸協会 (Air Transport Association of America: ATA)<sup>9)</sup> の N. J. Phillion は、加盟企業を代表する立場から「置き換え」に反対し概ね次のように証言した<sup>10)</sup>。外国航空輸送企業は既に市場において確立しているサービスを引き続き提供しうるのに対して、新規参入したアメリカの航空輸送企業は外国の競争相手よりも立ち遅れた施設とサービスで運航を開始しなければならない。したがって、所与の市場におけるサービスの追加とは違って、「置き換え」は外国企業のアドバンテージとして働くこととなり、アメリカ航空輸送企業の競争力は弱められると。

結果として、「置き換え」提案は、航空輸送業界の意向を反映し、審議の過程で削除されることとなった。当時、メジャーは二国間協定の自由化を通じた諸制限の削減された既存の路線での輸送力の拡大、あるいは新規に参入が認められた路線における免許の取得を国際線市場への進出およびシェア拡大の手段とした。つまり「置き換え」提案にみる政策当局の競争促進目的とメジャーの国際線市場進出手段とは必ずしも一致していなかったのである。こうした政策と経済主体の間の認識のずれは、メジャーの側が国際線市場への進出のための競争力基盤を未だ整えられていなかったことに求められよう。

しかし、メジャーは国内規制撤廃が進展するなかで、国際線市場において台頭する競争力基盤を獲得することになる。以下ではメジャーが急速に国際線市場へ進出しえた要因を考察しよう。

9) 当時、ATA に加盟する航空輸送企業は20社あり、それらにはパンナムのように「置き換え」に際して先発企業の立場にある企業だけでなく、新規参入の申請を行いうる後発企業の立場にある企業も含まれていた。

10) U. S. Congress, Senate, *op. cit.*, p. 201.

### III メジャーの国際路線の拡大

#### 1 規制撤廃後の国内路線の強化

アメリカの国内航空輸送に関する規制は、1978年航空規制撤廃法（Airline Deregulation Act）によって段階的に緩和され、1981年に路線参入規制、1983年に運賃規制がそれぞれ廃止され、1985年には規制当局である CAB 自体の廃止に至った。こうした一連の国内線市場を対象とした規制撤廃後、メジャーは国際競争力を国内線市場の支配を通じて強化していった。

第一に、元々国内に多くの運航路線を有していたメジャーは、路線参入規制の撤廃によって既存の国内路線網のハブ・アンド・スポーク・システム路線網への再編が可能となり、この路線再編によって運航頻度をあげるとともに、ハブ空港での乗り継ぎによる新しい都市間サービスの提供を可能にし、より多くの需要を獲得した。その結果、メジャーはハブ空港における自社の占有率を高め自社便への顧客誘導を容易とただけでなく、競合他社との価格競争に巻き込まれることなく高い実収単価の維持が可能となった<sup>11)</sup>。他方、フラッグキャリアは、メジャーに比して国内路線網の展開において劣勢にあったが故に、規制撤廃によって国内路線への参入機会が与えられたものの、メジャーに匹敵する国内路線網の構築に至らず、需要を獲得することができなかった。

第二に、運賃規制が撤廃され価格競争が激化していくなか、CRS（コンピュータ予約システム）によるイールド・マネジメント（実収単価の管理）は、航空輸送企業の経営戦略の中枢に位置することとなったが、この領域においてもメジャーが競争優位に立った。メジャーは CRS の活用によって座席の複雑な価格設定を需要動向に応じて変更し収益の最大化を可能とただけでなく、検索画面に自社便を最初に表示するディスプレイ・バイアスを通じて自社便へ

11) 藤山一穂「米国航空規制緩和後における各社の盛衰—損益分岐ロードファクターと実績ロードファクター—」『ていくおふ』No. 57, 1992年, 54ページ。以下の航空輸送企業各社の経営戦略については、同論文および同「米国航空業界の規制緩和と大手航空会社の盛衰」『運輸と経済』第52巻第12号, 1992年12月を参照した。

の顧客誘導を容易にしたり、予約手数料や賃貸料による収入も手にした。他方、パンナムが最後まで独自の CRS を開発し所有するに至らなかったことは、同社がマーケティング上不利な立場に立たざるをえない大きな要因となった。

第三に、メジャーが競って導入した FFP (常連顧客優遇制度) は、搭乗距離に応じて無料航空券と交換するサービスである性質から広範な路線網が構築されるに伴いその利用価値が高まるため、国内路線網の展開を大規模に行うメジャーの顧客の集中に拍車をかけた。

第四に、レーガン政権期の反トラスト法緩和政策もメジャーの国内路線網の強化、市場支配の要因であった。ハブ・アンド・スポーク・システムが内在する構造、すなわち規模の拡大が更なる需要の拡大をもたらし、ハブにおける占有率の上昇が需要の確保を容易にするとともに価格決定における優位性の確保を可能とすることが、メジャーに合併を通じた規模の拡大を推進させた。そうしたメジャーの合併による規模拡大の動向は、1985年の CAB 廃止後、合併に関する認可権限を CAB から継承した DOT が航空輸送企業間の合併に寛容な態度をとったためいっそう拍車がかかった<sup>12)</sup>。認可権限が司法省へ移管された1988年までに、運輸省は申請のあった21件の合併すべてを承認したのである。

## 2 メジャーの国内・国際路線の統合

国際線市場における旅客輸送は、国内ゲートウェイから海外ゲートウェイへの搭乗のみの旅客を除けばその多くは国内の旅客輸送の延長にある。したがって、航空輸送企業が国際線市場において競争優位に立つためには、国内線市場における旅客輸送を自社の路線網へ囲い込み、その旅客を自社の国際線へ接続することが最も有効な手段となる。航空輸送企業は、機材およびエンジンの進歩によって従来のゲートウェイに限らず多数の国内空港から国際直行便の開設

12) Kasper, D. M., *Deregulation and Globalization: Liberalizing International Trade in Air Services*, Cambridge, An American Enterprise Institute, Ballinger Publication, 1988, p. 37 (岡村邦輔監訳、吉田秀輝訳『国際航空自由化論—サービス貿易とグローバル化—』文真堂、1993年、38-39ページ)。

が技術的に可能となったが、これらの空港において十分な旅客数を集めることが可能な国内路線網を有していたのが、合併を通じてハブ・アンド・スポーク路線網を強化してきたメジャーであった。

メジャーが行った合併は、国内路線網の充実にとどまらず、国際線との接続が考慮されてのことであった。後述する1985年のユナイテッドによるパンナムの太平洋路線買収は、充実した国内路線網の集客力を太平洋路線でも活用しようとする試みであったのであり、これに対し、1986年、ノースウエストがリパブリックと合併したのは、国内路線網を強化し、太平洋路線での競争力を高めるためであった<sup>13)</sup>。また、アメリカンは、TWA からシカゴ＝オヘア＝ヒースロー路線およびオヘア空港関連施設を買収することによって、自社の国内路線網をオヘア空港経由で国際線へ接続することを可能にした。

パンナムは、規制撤廃後、1980年に国内路線網の展開を図ってマイアミを拠点に国内路線網をもつナショナルを買収したが、この試みは功を奏さずに終わった。その理由は、ナショナル買収に伴う三種の広胴機の抱え込みが機材面でコスト高を招いたことだけではなく、強力な国内路線網を形成するには至らなかったため、供給に見合った需要を獲得できなかったことにある<sup>14)</sup>。このことは、国内・国際路線の接続に際して、国内の強大なハブ・アンド・スポーク路線網がいかに重要な役割を果たしたかを物語っている。

このようなメジャーの国内・国際路線の統合は、国際線市場におけるパンナム、TWA といったフラッグキャリアへの国内線の接続数を減少させた。フラッグキャリアは、メジャーに比して国内路線が限られていたため、自社の国際線旅客の一部をメジャーによって集客された旅客に依存していた。ところが、メジャーの国際線進出と国内都市からの国際直行便の開設は、従来メジャーがフラッグキャリアへ接続していた旅客をメジャー自らが囲い込む結果となった。

13) 実方謙二・古城誠「寡占化する米航空界」『ていくおふ』No. 41, 1988年, 37ページ。

14) 供給量を37%増加させたのに対して、需要の伸びは21%にとどまった。藤山一穂, 前掲論文, 96ページ。

メジャーの国内・国際路線の統合は、パンナムや TWA にとっては国際線市場における競争者の台頭を意味しただけでなく、従来メジャーから接続していたフィーダー（支線）の減少をも意味したのである<sup>15)</sup>。

こうしてメジャーは国内に強大な集客基盤を形成することによって国際線市場においてシェア拡大をなし得る競争力を手に入れたのである。つまり、メジャーの国際線市場への進出は、国内規制撤廃後の国内路線網の強化と国内市場の支配を国際競争力の源泉としていたのである。カーター声明および IATCA に始まる国際航空自由化政策は、こうしたメジャーの競争力基盤の確立と相俟って効果を発揮しえたのであった。

### 3 国際路線資産の買収

強大な国内路線網を競争力基盤として国際線市場へ参入したメジャーの躍進は、規制撤廃以後、不安定な収益構造にあったフラッグキャリアの競争力を削ぎ落とし、業績悪化にいつそうの拍車をかけた。その結果、フラッグキャリアは経営難の立て直し策として自社がその運航権をもつ国際路線および当該路線の関連施設の売却に踏み切った。

パンナムは、70年代後半から赤字体質の経営を続け、1980年にニューヨークのパンナムビル、1981年にインターコンチネンタルホテルといったようにその資産を売却しながら運航を継続してきたが、ついに1985年5月、大西洋路線への資源の集中を図り、太平洋路線をユナイテッドへ売却することに合意した。

運輸省は、パンナムのように財政難にある航空輸送企業のキャッシュニーズを考慮して、航空輸送企業間における国際路線の運航権および関連施設の売買を認めることとなった<sup>16)</sup>。こうして IATCA 成立時には合意されることのなかった国際路線における運航企業の「置き換え」が、国際路線のフラッグキャリアからメジャーへ売却というかたちをとって実現することとなった。

15) U.S. DOT, *Secretary's Task Force on Competition in the U.S. Domestic Airline Industry, International Air Service*, Washington, U.S.G.P.O., 1990.

16) Havel, *op. cit.*, p. 165.



80年代後半から90年代前半にかけて、同様の国際路線売買が続いた。イースタンは、1989年3月に破産法11条の適用を受けその下で運航を継続してきたが、ついに1991年1月に運航停止に至った。その過程で1990年にイースタンからアメリカンヘラテンアメリカ路線が売却された。その後、パンナム、TWAの国際路線売却が続いた。大西洋市場において、パンナムとTWAは、先発企業としてヨーロッパ最大の市場であるロンドン＝ヒースロー空港への運航権を有し、他のアメリカ企業に対して競争優位にあったが、ついに経営難から当該路線までも売却しなければならない事態に陥った。パンナムは、1990年10月、ヒースローへの各路線をユナイテッドへ売却、翌年1月、大西洋路線をデルタへ売却した。しかし、パンナムの経営再建はならず、1991年12月に運航停止に至ったが、この際、パンナムはラテンアメリカ路線をユナイテッドへ売却した。一方、1990年12月、TWAがヒースロー空港への6路線の売却を発表すると、激しい入札合戦が起こったが、結果、TWAは3路線をアメリカンへ売却、後に2路線をUSエアへ売却した。

1986年から1992年の間、こうした国際路線資産の売却総額は28億ドル以上に上ったが、その大半がアメリカン、ユナイテッド、デルタへ売却されたものであった（第3表）。

国内規制撤廃後、国内線市場シェアを支配したメジャーは、国内路線を足場として国際線市場へ蓄積基盤を拡大していくことが、国内で存続するためにも必要であった。ところが、強大な国内路線網によって国際競争力を獲得したメジャーにとっても、先にみた二国間協定によって規定される路線参入制限は依然として国際路線進出のための桎梏であり続けた。そうしたなか、メジャーにとって、フラッグキャリアから国際路線の運航権を買収することが最も容易な国際線市場への進出の手段であった。それに対し、国際線市場における主役がフラッグキャリアからメジャーへ国際路線資産の売買を通じてなし崩し的に進む段階に至り、政府は国際路線資産の売買認可というかたちでメジャーの台頭を追認したのであった。こうした結果、かつてはアメリカを代表したフラッグ

第3表 アメリカ大手航空輸送企業間の国際路線資産の売買 (1985-92年)

買収社	売却社	売買資産	金額 (100万\$)
アメリカン	イースタン	ラテンアメリカ路線網	471.0
	コンチネンタル	シアトル—東京線	150.0
	T W A	ボストン, ロサンゼルス, ニューヨーク—ロンドン線	515.0
	T W A	シカゴ—ロンドン線	195.0
ユナイテッド	パンナム	太平洋線	715.0
	パンナム	ニューヨーク, ロサンゼルス, サンフランシスコ, シアトル, ワシントン—ロンドン線	400.0
	パンナム	ラテンアメリカ路線網	135.0
デルタ	パンナム	ニューヨーク—ヨーロッパ線, フランクフルトハブ パンナム・シャトル	526.0
	パンナム	ニューヨーク—メキシコ・シテイ線	25.0
U S エア	T W A	ボルチモア, フィラデルフィア—ロンドン線	50.0

出所：ターセック，M.R.，J.A. リスク「航空業界によける近年のM&A動向」『ていくおふ』  
No. 58, 1992年，18ページ，などより作成。

キャリアのパンナム，イースタンの消滅，TWA の路線売却を通じて，メジャーのアメリカン，ユナイテッド，デルタ各社への国際路線の移転および集中が進んだ。

### おわりに

事実上の「置き換え」がメジャーの国際路線資産買収というかたちで進行した結果，アメリカ政府の国際航空輸送政策は，国際的に圧倒的な競争力を有するメジャーを後ろ盾として，より強固な自由化の路線を明確なものとするとともに，メジャーの側は，政府の自由化政策を追い風にして，その蓄積基盤の主力をいっそう国際路線へと傾斜させてゆくこととなる。

しかし，国際路線への参入制限をはじめとする二国間協定に基づく諸制限は依然として存在していた。そのため，国際線市場へシフトし始めたメジャーの蓄積戦略とアメリカ政府の国際航空自由化政策は，外国政府の対抗に直面することとなる。このような外国政府・企業の動向をも視野に入れたその後のアメ

リカの国際航空輸送政策の展開は別稿で考察したい<sup>17)</sup>。

17) 拙稿「1990年代のアメリカ国際航空輸送政策の再編成—航空連合の形成とオープンスカイ政策の展開—」『京都大学経済論集』第18号、2000年9月、掲載予定。